



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA
EMPRESAS DE TELEFONIA MÓVEL: UM ESTUDO DE CASO NA
VIVO**

EDUARDO CAMPOS COELHO
RA: 20351090

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCOS ANDRÉ SARMENTO MELO

Brasília/DF, Outubro de 2007

EDUARDO CAMPOS COELHO

Monografia apresentada como um dos requisitos
para a conclusão do curso de Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcos André Sarmiento
Melo

Brasília/DF, Outubro de 2007

EDUARDO CAMPOS COELHO

**A importância da estratégia competitiva para as empresas de
telefonia móvel: um estudo de caso na Vivo**

Monografia apresentada como um dos requisitos
para a conclusão do curso de Administração do
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcos André Sarmiento
Melo

Banca examinadora:

Professor Orientador: Marcos André Sarmiento Melo

Professor Examinador:

Professor Examinador:

Brasília/DF, Outubro de 2007

Agradeço à Deus, pelo dom da vida e por me dar forças para superar os obstáculos da vida.

À todos que contribuíram para a realização deste trabalho: minha mãe Adnélia, meu pai Agesislau, meu irmão Guilherme e minha namorada Laís, pela paciência, apoio e o amor.

Ao professor Marcos André, que contribuiu com seus conhecimentos, apoiando e cumprindo seu papel acadêmico.

RESUMO

Esta monografia apresenta a estratégia como fator de influência para que as empresas atinjam os objetivos esperados através de ações planejadas. Compreender e acompanhar as mudanças do mercado se faz necessários para que uma empresa consiga sobreviver no mercado competitivo. É através da estratégia que as organizações possuem a capacidade de conhecer de forma apurada o desejo e as demandas dos clientes. Em meio ao mercado de telefonia celular que cresce rapidamente, a empresa Vivo ao deixar de aderir à tecnologia GSM obteve perda em sua participação no mercado. Esta monografia tem como objetivo saber os motivos competitivos que levaram a empresa a implantar essa tecnologia. Para o alcance deste objetivo, foram ressaltados temas como: a estratégia empresarial, estratégia de negócio, estratégia genérica e as estratégias competitivas, bem como as cinco forças competitivas que determinam o potencial de lucro da organização. Após a teoria foi relatado o caso da empresa Vivo, uma empresa que atua no ramo de telefonia móvel em nível nacional, controladas pelos grupos Portugal Telecom e Telefônica. Ao final é realizada uma análise da teoria em confronto com a prática, e em seguida a conclusão sobre o que foi analisado.

Palavras-chaves: Estratégia, Competitividade, Mercado, GSM.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 METODOLOGIA.....	9
3 ESTRATÉGIA.....	10
3.1 Estratégia Empresarial.....	10
3.2 Estratégia de Negócio.....	11
3.2.1 Liderança no Custo Total.....	13
3.2.2 Diferenciação.....	14
3.2.3 Enfoque	14
3.3 Estratégia Competitiva.....	15
3.3.1 Ameaça de entrada.....	17
3.3.2 Rivalidade entre empresas	17
3.3.3 Barreiras de saída	18
3.3.4 Ameaça de produtos substitutos.....	18
3.3.5 Poder de barganha dos clientes	18
3.3.6 Poder de barganha dos fornecedores.....	19
4 ESTUDO DE CASO	20
4.1 Histórico da empresa: VIVO S/A.....	20
4.1.1 Estrutura Organizacional	21
4.2 Telefonia Celular.....	21
4.2.1 Tecnologia CDMA.....	23
4.2.2 Tecnologia GSM	23
4.2.3 Diferença CDMA x GSM	24
4.3 Mercado de Celular	25
4.4 Mercado Distrito Federal.....	25
4.5 A implantação da tecnologia GSM na empresa Vivo S/A	26
5 ANÁLISE DOS DADOS	27
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado competitivo, as organizações se deparam com a crescente disputa de preços e inovações tecnológicas entre as organizações. Para se manter competitivas no negócio é preciso buscar expansão do próprio mercado, mas mantendo determinada vantagem através de estratégias capazes de conhecer o mercado que esta a sua volta.

É através das estratégias que a empresa desenvolve o plano de ação capaz de superar as expectativas do mercado, se tornando uma grande ameaça para os seus concorrentes e atingindo os objetivos esperados pela organização.

No presente trabalho foi abordado como tema a Estratégia Competitiva, buscando saber as melhores formas de se defender das forças externas que afetam no desempenho da empresa Vivo.

Em meio a grande concorrência entre as empresas de telefonia móvel, o tema demonstra a necessidade que as empresas possuem de estar observando fatores, que podem fazer o diferencial entre os concorrentes, como por exemplo, o poder de barganha dos clientes e a ameaça de novos produtos. Além de entender o que a empresa não tem dado importância ou ignorado, e em consequência perdendo seus clientes para outras empresas, bem como seus impactos.

Além disso, a estratégia competitiva influencia o conhecimento mais apurado do cliente, das suas necessidades e desejos, para melhor ter suas expectativas atendidas.

A telefonia móvel é um dos serviços que mais cresce no mundo, sua principal característica é manter a comunicação em deslocamento. A empresa Vivo é uma das empresas de telefonia móvel que esta em atuação no Brasil, e em operação desde fevereiro de 2006. A partir do 2º trimestre de 2006 a Vivo começou a perder mercado, ocasionado pelo alto valor das tarifas e por possuir aparelhos que tinham preços elevados em sua relação.

O problema de pesquisa é saber como as forças competitivas influenciaram a empresa Vivo para implantação da rede GSM.

Tendo como principal objetivo desta monografia compreender os motivos que levaram a empresa a implantar esse tipo de tecnologia.

Ao se conhecer o comportamento de um mercado competitivo, que cresce a cada ano junto com a globalização, e conhecer as exigências impostas por consumidores, os quais priorizam a qualidade e os preços dos produtos ou serviços oferecidos pelas empresas de telefonia móvel. Tais empresas, por sua vez, colaboram para a satisfação e reconhecimento do serviço pela sociedade, cujas necessidades precisam ser identificadas e atendidas. A compreensão das exigências do mercado é um fator de grande importância em qualquer empresa.

Para a elaboração de uma resposta ao problema exposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para melhor entendimento dos conceitos e definições abordados; e ainda um estudo de caso sobre a empresa Vivo e o seu comportamento perante o mercado.

Esta monografia está estruturada em quatro capítulos. No primeiro encontra-se o embasamento teórico, com as definições de estratégia empresarial, estratégia de negócio e estratégia competitiva com as cinco forças que influenciam na lucratividade da organização. No segundo está a apresentação da empresa Vivo S/A, de estrutura organizacional, as tecnologias CDMA, tecnologia GSM e os comparativos de mercado. Na terceira encontra-se a apresentação e discussão dos resultados, um paralelo entre a teoria e a prática. E por fim, na quarta parte está contida a conclusão, com uma análise sobre tudo o que foi apresentado e as observações quanto aos objetivos propostos.

2 METODOLOGIA

Foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos relacionados à área de Estratégia Empresarial através de documentação indireta, tendo como finalidade abordar assuntos que tivessem importância para o tema.

Para a coleta de informações sobre o estudo de caso da empresa Vivo, foram feitas pesquisas documentais em materiais internos e dados disponíveis em sites de informações de empresas de telefonia móvel, para aprofundar o conhecimento do tema desenvolvido, denominadas documentação direta do tipo exploratória. Fazendo entender os motivos que levaram à implantação da rede GSM, para aprofundar o conhecimento do tema desenvolvido.

E o método utilizado para análise dos dados é o dedutivo, no qual são expostas opiniões particulares sobre o problema examinado.

3 ESTRATÉGIA

As estratégias surgem da necessidade competição entre as empresas, deixando de existir barreiras para o crescimento do mercado, seja ele nacional ou internacional. Sua criação é fator determinante para se estabelecer no mercado competitivo.

As áreas funcionais de uma empresa estão diretamente ligadas às relações que existem entre suas atividades com o ambiente externo a partir da idéia de estratégia como união das partes (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

3.1 Estratégia Empresarial

Estratégia empresarial ou estratégia corporativa são conceitos que visam um único propósito à razão de ser da organização e o direcionamento que as empresas devem tomar para atingir os objetivos desejados. (ANDREWS, 1998)

Segundo Oliveira (2005, p.24) a estratégia empresarial é definida como um caminho, maneira ou ação definida e adequada para alcançar os objetivos da empresa. Para que, seja desenvolvida a estratégia deve ser levado em consideração o confronto entre os pontos fortes e fracos, que se relacionam com o ambiente interno e as oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo da organização. Com isso, a empresa se ajusta ao seu ambiente que esta em mudança constante e pode alterar suas próprias características. A implantação e o acompanhamento das estratégias são decorrentes dos acontecimentos do mercado. Ela não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas esquema que orienta um fluxo de decisões.

Bateman (1998, p.130) define estratégia empresarial como o conjunto de negócios que a organização compete e a distribuição de recursos entre esses negócios. As estratégias podendo ser definidas como portfólio de negócios.

A estratégia pode ser considerada um fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, mas a competência da cúpula administrativa é tão importante quanto (OLIVEIRA, 2005).

Uma estratégia corporativa para Andrews (1998, p.470) concentra o que uma empresa pode fazer mediante as oportunidades do ambiente, as suas forças e o que a gerência quer fazer e aquilo que ela considera ético, legal e moral. Sendo possível a organização assumir uma direção deliberada que deve governar as decisões de investimento, a estrutura da organização, os sistemas de incentivo e o caráter essencial da empresa.

Para Kroll e Wright (2000, p.126) tratar de estratégia de nível empresarial é a formula através da qual a alta administração define os rumos a serem tomados pela empresa. A grande questão enfrentada é saber em qual setor a empresa deve operar.

Definido o setor de atuação, a empresa seleciona a estratégia, buscando o aumento das vendas ou da participação de mercado. Tal crescimento pode ocorrer de quatro formas: Crescimento interno, Integração Horizontal, Diversificação Horizontal e Integração Vertical (KROLL ; WRIGTH, 2000).

3.2 Estratégia de Negócios

Para Bateman (1998, p.130) estratégia de negócios define as unidades de negócios em que a organização irá atuar. Logo, são determinadas as principais ações para atingir posição competitiva e participação no mercado.

Segundo Podolny, Saloner e Shepard (2003, p.12) a estratégia de negócios deve possuir quatro elementos capazes de definir as metas e a direção que a empresa realizará: a) O conjunto de metas; b) Definir o escopo da empresa, os tipos de produtos ofertados e o mercado em que irá atuar; c) Definição clara da vantagem que sustentará e d) Lógica a ser utilizada para atingir a vantagem competitiva.

Segundo Bethlem (2004, p.48) a Vantagem Competitiva é o centro de qualquer estratégia. E para que a empresa seja competitiva, é necessário que escolhas sejam feitas para definir o escopo a ser alcançado. Organizações que não possuem este tipo de definição transparecem mediocridade e desempenhos abaixo do esperado, comparado com seus competidores.

Já Kroll e Wright (2000, p.185), define sete estratégias genéricas no nível da unidade de negócio, sendo três mais adequadas para unidades de negócio de pequeno porte: estratégia de nicho-custos baixos, estratégia de nicho-diferenciação e estratégia de nicho-custos baixos ou diferenciação. E quatro estratégias, mais adequadas para unidades de negócio de grande porte são elas: estratégia de custos baixos, estratégia de diferenciação, estratégia de custos baixos-diferenciação e estratégias múltiplas.

Para Porter (2004, p.36) há três estratégias genéricas capazes de enfrentar as cinco forças competitivas e superar os concorrentes, os quais podem trazer retornos expressivos para a organização, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. No entanto as empresas têm por opção um universo de quatro estratégias genéricas de âmbito de negócios para estabelecer e explorar uma vantagem competitiva dentro de um alcance específico: liderança em custos, enfoque no custo, diferenciação e diferenciação focada.

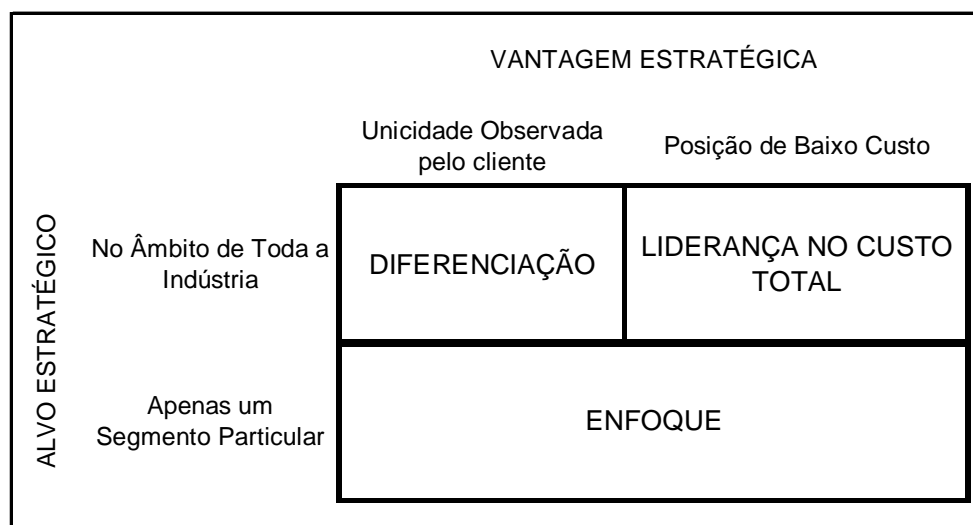


Figura 1 – Três estratégias genéricas
Fonte: Porter (2004, p.41)

3.2.1 Liderança no Custo Total

A posição de baixo custo é a forma na qual a empresa cria uma defesa contra seus concorrentes, embora a qualidade e também outras áreas não sejam ignoradas (PORTER, 2004).

Segundo Kroll e Wright (2000, p.194) as empresas que adotam este tipo de estratégia possuem resultados pouco diferenciados, mas flexíveis. O intuito principal é reduzir os custos de uma produção para oferecer produtos com o custo abaixo de seus concorrentes de forma a influenciar em suas finanças, resultando a conquista da participação de mercado.

A escolha desta estratégia pode afetar futuramente em investimentos essenciais para a existência da empresa devido à intensa competição caso seu concorrente adote as mesmas características. Na parte tecnológica, fabricantes que estabilizam sua tecnologia e deixam de oferecer novos produtos tornam-se obsoletos e não mais desejados por seus clientes. (KROLL; WRIGHT, 2000).

Para Porter (2004, p.37) este tipo de estratégia coloca a empresa em posição favorável no mercado, podendo estar protegida das cinco forças competitivas que ameaçam os lucros da empresa.

Ainda que empresas optem pela utilização da estratégia de Liderança de Custo Total, podem estar vulneráveis aos seguintes riscos:

- a. A mudança de tecnologia pode anular os investimentos;
- b. Com a redução dos custos dos produtos/serviços, o cliente pode ter outro entendimento nas dimensões competitivas;
- c. Custos deixam de ser percebidos e relacionados com a marca em relação a concorrência.

3.2.2 Diferenciação

Segundo Porter (2004, p.39) a segunda estratégia genérica consiste em “diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.” Essa diferenciação pode se dar através de peculiaridades inseridas ao produto/serviços ou tecnologias ou rede de fornecedores entre outros, sem ignorar os custos.

Kroll e Wright (2000, p.194) define estratégia de diferenciação como meio para atender a uma grande demanda de clientes dispostos a pagar valor diferenciado, levando em consideração a qualidade do produto ou serviço oferecido. A qualidade é enfatizada para justificar os preços determinados. Através deste tipo de estratégia é possível criar novas oportunidades de mercado e produto, valorizando o avanço tecnológico.

A diferenciação ao atender as expectativas do consumidor, cria a lealdade em relação à marca, diminuindo a relevância do fator preço. Podendo tornar impossível obter grande parcela do mercado (PORTER, 2004).

Hitt (2002, p.168) também apresenta alguns riscos para estratégia de Diferenciação:

1. O cliente pode decidir se o preço do produto diversificado e o produto do líder são ofertados com grandes diferenciais de preços;
2. O produto diversificado deixa de ter os seus valores reconhecidos, pelo quais os clientes se dispõem a pagar;
3. Os produtos ao se tornarem conhecidos, deixam de ser atrativos e vistos como diferencial;
4. Falsificação; (HITT, 2002, p.168).

3.2.3 Enfoque

Segundo Hitt (2002, p.168) a estratégia de enfoque é definida como:

[...] Conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam as necessidades de um certo segmento competitivo. Embora a amplitude do público alvo seja nitidamente uma questão de grau, a essência da estratégia de enfoque específico [...] (HITT, 2002, p.168).

Para Porter (2004, p.40) a finalidade do enfoque é atender públicos específicos de clientes em determinados segmentos. Com isso, a empresa se torna capaz de atender com maior efetividade e eficiência que seus concorrentes. Caso a estratégia tenha sucesso na empresa o retorno é certo e inevitável.

Segundo Hitt (2002, p.171) são identificados três riscos para estratégias de Enfoque:

1. O concorrente estreita o foco de seu negócio de forma a ser mais competitivo, fazendo com que a empresa reestruture o foco;
2. A empresa decidir o segmento de mercado é mais atraente para focar o empenho competitivo;
3. Necessidades dos clientes em um segmento concorrido tornar-se semelhante; (HITT, 2002, p.171).

3.3 Estratégia Competitiva

Relacionar uma organização ao seu meio ambiente é a essência para formulação de uma estratégia competitiva.

Para Porter (1998, p.11), na disputa pela participação de mercado, os concorrentes não são exclusivamente os propulsores da competição. Mas existem forças competitivas que vão além dos concorrentes como os clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos substitutos, determinam o potencial de lucro da organização e podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor em questão, como demonstra a figura abaixo.

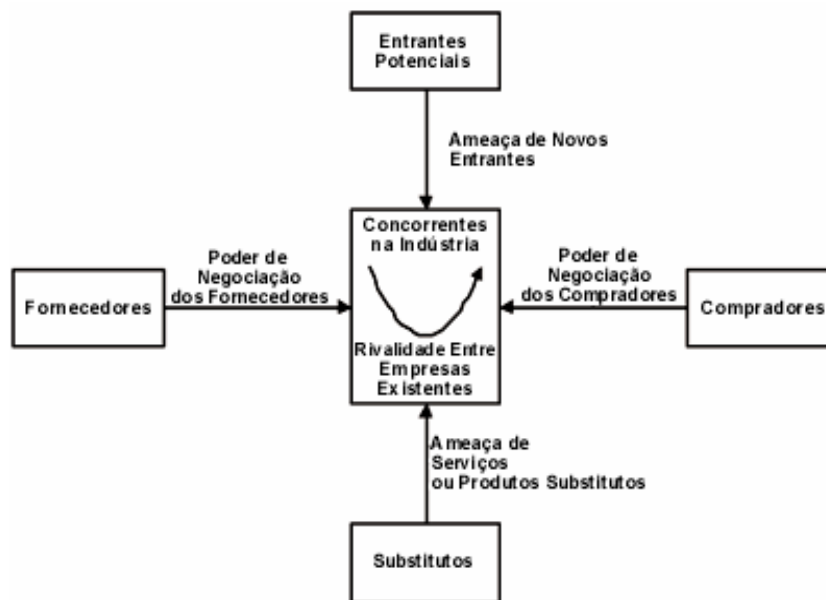


Figura 2 Forças que dirigem a concorrência na Indústria
Fonte: Porter (2004, p.4)

De acordo com Porter (1998, p.11) o grau de concorrência entre os setores não é uma questão de consciência ou de má sorte. O estado de competição em um segmento depende de cinco forças básicas e o vigor coletivo destas forças determina o lucro máximo de um setor, que varia de Intenso a Suaves. O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva proporciona o trabalho preliminar para uma agenda estratégica de ação.

Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças. Podendo ocorrer possíveis abordagens, como:

- a. Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto existente de forças competitivas;
- b. Influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimento estratégico e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;
- c. Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando a mudança da escolha de uma estratégia apropriada.

3.3.1 Ameaça de entrada

Para Porter (1998, p.13) novos entrantes trazem novas capacidades de se ganhar mercado e concorrem com os recursos substanciais, com isso, os preços sofrem queda ou até mesmo a redução de rentabilidade por parte dos participantes influenciados pelo mercado.

Segundo Kroll e Wright (2000, p.60) quando novos concorrentes entram em determinado setor, a sua capacidade de produção aumenta. Para que novas empresas iniciem as operações em um determinado setor, elas dependem de dois fatores: Barreiras de entrada e Retaliação esperada por parte dos concorrentes.

Porter (2004, p.7) define que, as barreiras de entrada são determinadas por um conjunto de reações que o novo concorrente irá enfrentar em forma de retaliação dos seus concorrentes. São definidas seis fontes de barreira de entrada: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independente de escala e política governamental.

Para Kroll e Wrigth (2000, p.60) as grandes barreiras de entrada e a expectativa de retaliações, podem fazer com que empresas deixem de ingressar em determinado setor.

3.3.2 Rivalidade entre empresas

Porter (2004, p.14) explica que, as expectativas de um entrante potencial, quanto à reação dos concorrentes existentes influenciarão a ameaça de entrada. E se dos concorrentes é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência, o recém chegado pode desistir de entrar no setor.

Kroll e Wright (2000, p.64) descreve que, a intensidade da concorrência é determinada por diversos fatores, são eles:

1. Concorrentes Numerosos ou equilibrados;
2. Crescimento Lento do Setor.

3. Custos Fixos ou de estocagem altos;
4. Ausência de diferenciação ou custos de mudança
5. Capacidade aumentada via grandes incrementos
6. Concorrentes diversos
7. Interesses estratégicos altos

3.3.3 Barreiras de saída

Segundo Kroll e Wriht (2000, p.67) barreiras de saída são definidas como fatores que impedem a empresa de abandonar determinado mercado, mesmo que os retornos financeiros sejam baixos em relação ao seu investimento.

Porter (2004, p.24) compara que as barreiras de entrada e de saída são desestimulantes, pois a capacidade da empresa em relação aos seus resultados se deteriora e como consequência sua rentabilidade sofre decréscimo.

3.3.4 Ameaça de produtos substitutos

Empresas de determinado setor podem concorrer com outras de setores distintos que produzem produtos substitutos, que representam alternativas satisfatórias às necessidades semelhantes dos consumidores (KROLL; WRIGHT 2000, p.67).

Para Porter (2004, p.25) produtos substitutos diminuem os retornos potenciais, colocando um valor máximo que as empresas podem fixar com lucro. Os substitutos freqüentemente entram rapidamente em ação se algum desenvolvimento for feito, aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

3.3.5 Poder de barganha dos clientes

Segundo Porter (2004, p.26) os compradores competem com a empresa forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade ou mais serviços e influenciando disputas entre os concorrentes. Compradores obtêm a vantagem devido as seguintes circunstâncias: Concentra ou adquire grandes volumes em

relação às quantidades de vendas do setor; Representação significativa dos produtos que adquire da indústria; Produtos comprados do setor são padronizados ou não diferenciados; Poucos custos de mudança; Baixo custo de compras de produtos; Compradores com total informação.

Kroll e Wright (2000, p.67) descreve que compradores podem diminuir a lucratividade da empresa, colocando empresas em conflito. Explorando delas exigências na oferta de produtos ou mais serviços de forma que ambas tenham diferenciais de qualidade.

3.3.6 Poder de barganha dos fornecedores

Para Porter (1998, p.16) os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma organização, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Em consequência, os fornecedores podem extrair os lucros de um setor incapaz contribuindo para a erosão da rentabilidade.

O fato de existir fornecedores poderosos é reflexo das condições que tornam o comprador poderoso, sendo aplicado se: (PORTER, 2004).

- a. Ao vender para compradores mais fragmentados, exercem influência no preço;
- b. Quando a organização não pe um cliente importante para um grupo de fornecedor;
- c. O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprados;
- d. Os produtos de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.

Condições que determinam o poder dos fornecedores estão sujeitas mudanças, assim como estão fora do controle das empresas. Logo, as empresas podem melhorar sua situação ou estratégia para atender o poder dos compradores.

Para Wright e Parnell (2000, p. 68), as condições que tornam os fornecedores poderosos basicamente espelham aquelas que tornam os compradores poderosos.

4 ESTUDO DE CASO

Esta monografia apresenta um Estudo de Caso da empresa Vivo para analisar a estratégia competitiva aplicada na prática em uma grande empresa, o qual será apresentado abaixo.

4.1 Histórico da empresa: VIVO S/A

Desde outubro de 2006, após uma reestruturação dos sócios, a Vivo Participações S/A é a Holding que controla a operadora Vivo, a qual presta serviços pessoais de telefonia móvel celular. A empresa opera nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio Grande do Sul, Acre, Amazonas, Amapá, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins e no Distrito Federal (VIVO, 2007).

Segundo o site da empresa, o controle da Vivo é exercido pelos grupos Portugal Telecom e Telefônica. Entre os diferenciais competitivos da empresa destacam-se serviços de transmissão de dados em banda larga, baseada na rede de terceira geração, e o amplo portfólio de produtos e serviços, buscando a qualidade em todos os pontos de contato do cliente com a operadora.

Os padrões de tecnologia utilizados pela telefonia móvel estão em constante evolução, de acordo com a geração, com o objetivo de aprimorar os serviços oferecidos por cada empresa. A primeira foi a geração analógica, a segunda é a digital, e a terceira é uma espécie de evolução para celulares mais inteligentes, os quais permitem a transmissão de grandes volumes de dados e em alta velocidade (VIVO, 2007).

De acordo com o site da empresa, a Vivo tornou-se em 2007 a operadora, no Brasil, que oferece serviços de comunicação móvel onde são desenvolvidos nas duas tecnologias mais utilizadas no mundo: GSM e CDMA.

Além disso, a Vivo promove ações de Responsabilidade Sócio-ambiental, desenvolvendo ações que tornam seus produtos e serviços acessíveis para deficientes. Além disso, o Instituto Vivo, incentiva ações de voluntariado e de coordenação de iniciativas que buscam a inclusão sócio-educacional de jovens deficientes visuais (VIVO, 2007).

A escolha de um aparelho celular deve ser baseada na qualidade dos serviços prestados por cada operadora, e não apenas pela tecnologia utilizada pelas mesmas (VIVO, 2007).

4.1.1 Estrutura Organizacional

A estrutura da empresa Vivo se dá pela eleição dos membros para do Conselho de Administração que é composto de, no mínimo, 03 (três) e, no máximo, até 12 (doze) membros, todos acionistas da Sociedade, eleitos em assembléia geral (VIVO, 2006).

Já a Diretoria é composta de 6 (seis) membros, acionistas ou não, eleitos pelo Conselho de Administração, para ocupar os cargos de diretor Presidente, Vice-Presidente Executivo de Operações, Vice-Presidente Executivo de Finanças, Planejamento e Controle, Vice-Presidente Executivo de Marketing e Inovação, Vice-Presidente de Redes e Vice-Presidente de Regulamentação (VIVO, 2006).

4.2 Telefonia Celular

Considerado um dos serviços que mais cresce no mundo, no Brasil, o número de aparelhos celulares já ultrapassou o de telefones fixos. Sua principal característica é a mobilidade, ou seja, com ela o usuário consegue manter uma comunicação telefônica mesmo em deslocamento. Essa comunicação é possível, pois é realizada através de ondas de radiodifusão, as quais dispensam o uso de fios para estabelecer a ligação entre o telefone e uma Estação Rádio-Base (SOUZA; TUDE, 2007).

A telefonia celular compõe-se de três elementos: a Estação Móvel, que é o aparelho celular; a Central de Comutação e Controle que se liga às Estações Rádio-Base e controla as chamadas; e a Estação Rádio-Base (ERB), a qual é responsável pelo envio das ligações à Central de Comutação e Controle (SOUZA; TUDE, 2007).

A Estação Rádio-Base captura o sinal enviado por um telefone celular, ao ser feita uma chamada. Em seguida, a ERB se comunica com a Central de Comutação e Controle, que, através das antenas, transmite o sinal para a central do número chamado.

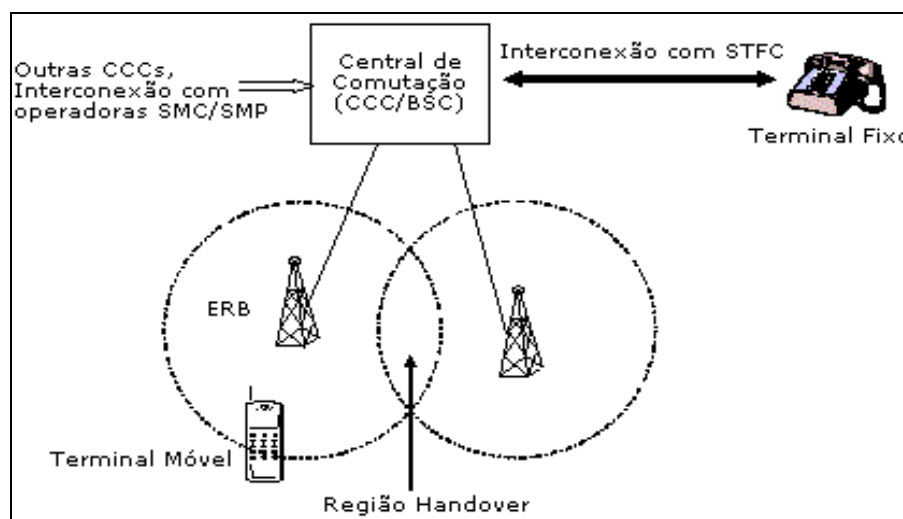


Figura 3 Arquitetura celular
Fonte: Souza; Tude, 2007

A troca de sinais entre essas antenas possibilita a conversação através do telefone celular sem perda de sinal, ainda que seja utilizado no trânsito ou dentro de túneis. Ao se interligar a rede pública de telefonia, torna-se possível as chamadas entre celular e telefone fixo. Já os acordos de roaming entre as operadoras do Brasil e de outros países, possibilita ao usuário falar do próprio celular em qualquer parte do mundo (SOUZA; TUDE, 2007).

4.2.1 Tecnologia CDMA

A CDMA é a tecnologia que oferece maior velocidade na transmissão de dados e voz, pois sua transmissão digital de sinais permite atender a número maior de usuários na mesma faixa de frequência (MORAES, 2006).

Em português CDMA (Code Division Multiple Access) significa: Acesso Múltiplo por Divisão de Código, ou seja, aparelhos desenvolvidos com essa tecnologia atribuem códigos a cada ligação telefônica realizada, assim ainda que diversas chamadas estejam utilizando a mesma faixa de radiofrequência, apenas um telefone celular consegue captar do ar o código da ligação a ele endereçada. Permitindo que muitos usuários acessem ao mesmo tempo um único canal da estação radiobase – as chamadas ERBs – o que aumenta a capacidade da rede (VIVO, 2007).

4.2.2 Tecnologia GSM

O GSM é uma tecnologia móvel, que significa, Global System for Mobile Communications ou Sistema Global para Comunicações Móveis, é considerado o padrão mais popular para celulares, sendo utilizados por mais de um bilhão de pessoas em mais de 200 países (VIVO, 2007).

Aparelhos que utilizam esse tipo de tecnologia possuem um chip, o qual é responsável por armazenar todas as informações contidas no aparelho, sendo possível utiliza-lo em qualquer aparelho que possua a mesma tecnologia. O Chip é um dispositivo que troca informações com a rede da operadora de telefonia celular através das ondas de rádio (VIVO, 2007).

O GSM traz a capacidade de se fazer à transmissão de dados não por comutação de circuito, mas por pacote, chamado General Packet Radio Services. Como na comunicação por pacote há compartilhamento do canal (cada pacote é enviado no momento em que há espaço no canal), ao contrário da comutação por circuito onde cada comunicação ocupa um canal, há uma grande economia de espectro (ROCHA, 2007).

O GSM agrega o SIM Card, com isso os serviços não estão associados ao aparelho, mas ao cartão, sendo possível para o cliente a troca do aparelho sem perder seus serviços, ajustes e dados pessoais. Além disso, as redes GSM possuem serviços inteligentes, que permitem, por exemplo, o direcionamento da chamada feita para um celular GSM para outros telefones, de acordo com o horário e o dia, isso se deve ao fato de a sinalização da rede GSM ter sido construída com base na sinalização da rede fixa (ROCHA, 2007).

4.2.3 Diferença CDMA x GSM

Conforme citado por Carneiro (2004), o Brasil possui cerca de 71% do mercado de GSM, enquanto o CDMA representa 21%. A disputa pela maior fatia de mercado esta entre GSM e CDMA.

No início o GSM realmente era superior, tinha mais serviços e capacidade para maior troca de dados. Ao entrar no Brasil, trouxe mais concorrência, resultando em mais serviços, maior usabilidade do celular, queda de preços e melhores aparelhos (CARNEIRO, 2004).

A tecnologia CDMA ao ser ameaçada pela "nova concorrência", e do potencial evolutivo da nova tecnologia e tratou acelerar para ser uma tecnologia com capacidade comparável.

A vantagem de o GSM possuir o chamado SIM Card, que possibilita trocar de aparelho e manter a agenda, foi superada pela Vivo. O serviço da operadora permite que suas informações sejam armazenadas em um banco de dados, o que possibilita recuperar sua agenda telefônica mesmo se o celular for roubado, diferencial que aparelhos com tecnologia GSM não possuem (CARNEIRO, 2004).

No entanto, não é possível definir a melhor tecnologia, pois as duas possuem equivalências aproximadas em suas características técnicas. As tecnologias estão bem compatíveis, mas em termos de mercado a tecnologia GSM teve destaque, pois as empresas buscaram optar por aquela que possuía menores custos em produção, e que sua rede pudesse ser reconhecida mundialmente.

4.3 Mercado de Celular

Foram contabilizados em 2007 pela Agência Nacional de Telecomunicações, 100.717.141 de assinantes no Serviço Móvel Pessoal, sendo que 81.154.090 é representado por clientes pré-pago e, 19.563.051 são clientes pós-pagos (CLIENTESA, 2007).

A diferença entre as duas maiores operadoras do Brasil caiu de 11,12 pontos percentuais para 3,57 pontos percentuais. A operadora Vivo possui 28,85% do mercado, seguida da TIM com 25,51%. A Claro possui 23,96% do mercado e permanece em terceiro lugar; a Oi (Telemar) possui 13,09% ; a Telemig Celular/Amazônia Celular tem 4,67% do mercado; a 14BrasilTelecom GSM possui 3,46%; a CTBC Telecom Celular mantém 0,37% e a Sercomtel Celular tem 0,9%(CLIENTESA, 2007).

Quanto às tecnologias disponíveis no mercado, o GSM é o líder com 72,82% do total. Enquanto a tecnologia CDMA possui 21,67%, e a TDMA 6,10%. Há ainda a tecnologia analógica AMPS, que contabiliza apenas 0,03% (CLIENTESA, 2007).

CELULARES POR TECNOLOGIA					
Tecn.	Dez. 2006	Ago/07			
		Nº Celulares		Cresc. mês	Cresc. ano
AMPS	61.462	32.135	0,03%	-9.062	-47,72%
TDMA	10.308.448	6.761.557	6,10%	-1.964.654	-34,41%
CDMA	26.004.137	23.354.726	21,05%	-581.960	-10,19%
GSM	63.544.574	80.781.478	72,82%	4.965.908	27,13%
Total	99.918.621	110.929.896	100,00%	2.410.232	11,02%

Fonte: Souza; Tude, 2007.

4.4 Mercado Distrito Federal

O mercado do Distrito Federal (DF) é a unidade da federação líder em teledensidade, indicador utilizado para medir o número de telefones ativos para cada grupo de 100 habitantes (THESIS, 2006).

Com índice de 112,11 no DF, significa que, para cada habitante, existem 1,1 telefones celulares em serviço. O Rio Grande do Sul encontra-se na segunda posição, com índice de 69,28 (ou 0,69 telefone celular para cada habitante), bem abaixo do índice encontrado no Distrito Federal (CLIENTESA, 2007).

4.5 A implantação da tecnologia GSM na empresa Vivo S/A

Em agosto de 2006 houve a instalação da rede GSM/EDGE da Vivo, no qual o investimento previsto para a instalação desta nova rede da Vivo foi de R\$ 1,08 bilhão. O projeto encontrava-se rigorosamente dentro do cronograma físico financeiro até dezembro de 2006, constituindo-se em um recorde no setor em termos de tempo de implantação (VIVO, 2007).

A construção de uma rede GSM/EDGE escalável a W-CDMA, acrescida a sua atual rede CDMA, que continuará em pleno funcionamento e expansão, proporcionou a Vivo um diferencial competitivo e tecnológico em comparação as demais operadoras, pois será a única a disponibilizar aos seus clientes a opção de escolha conforme a sua necessidade e perfil de uso dos serviços.

No final de 2006 a empresa iniciou a pré comercialização de aparelhos GSM/EDGE, inicialmente para os clientes pré pagos e somente em São Paulo – Capital (VIVO, 2007).

5 ANÁLISE DOS DADOS

Com as informações coletadas e desenvolvidas sobre a empresa Vivo, foi possível destacar alguns pontos quanto as estratégias competitivas utilizadas pela empresa, que ocasionaram na implantação da rede GSM.

Inicialmente foi visto que o motivo que impulsionou a empresa para adquirir esta nova tecnologia celular foi o declínio de sua participação perante o mercado de telefonia móvel, onde seus concorrentes ofereciam preços cada vez mais atrativos nos modelos de celulares e portfólio extenso de diferentes modelos e marcas.

Para Montgomery (1947) as estratégias surgem da competição existente entre as empresas. Ao se deparar com concorrentes que trabalhavam com a tecnologia GSM e sentindo-se ameaçada, a empresa Vivo, observou a necessidade de se adquirir mais esta tecnologia que se tornara então uma tendência de mercado.

Como foi estudado, Oliveira (2005) define a estratégia empresarial como ações desenvolvidas para que os objetivos sejam atingidos, não devendo ser considerado como plano fixo. Com a reestruturação das estratégias, a Vivo S/A possibilitou a retomada da competitividade no mercado de forma eficiente. Todavia na situação em que a empresa se encontrava, a alternativa encontrada foi a implantação da nova tecnologia GSM, pois possuíam preços e produtos compatíveis com seus concorrentes.

A união das tecnologias CDMA e TDMA com a GSM fez-se necessária para demonstrar aos clientes, que a empresa era a única com todas as tecnologias disponíveis no mercado de telefonia móvel, buscando o aumento das vendas e retomando sua participação no mercado consumidor.

Bateman (1998) descreve que a estratégia de negócio define as unidades em que a organização deverá atuar, e na empresa Vivo, ao terem conhecimento sobre a nova tecnologia, foram realizadas reestruturações estratégicas focando sua divulgação e comercialização. Um exemplo claro foi definir que pontos de vendas, que anteriormente eram abastecidos por incentivo a vendas de cartões recarga,

passariam a oferecer CHIP para influenciar os clientes a optarem pela nova tecnologia de serviço prestado pela operadora.

Para se criar uma vantagem competitiva capaz de fazer da empresa um diferencial de mercado, surgem as estratégias genéricas que estabelecem capacidade para enfrentar as forças competitivas. Foi observado que as empresas concorrentes atuavam com as estratégias de custo total, que por possuírem escalas de produção maiores ofertam preços mais acessíveis aos clientes de aparelhos e serviços com custos abaixo.

Visto que a empresa Vivo possui sua estratégia diferenciada, ou seja, voltada para o atendimento com qualidade nos serviços, de forma que os clientes deixem que os preços sejam fatores de segundo plano e preserve a qualidade do serviço prestado.

Em todas as operadoras é possível observar a estratégia de enfoque, que segundo Porter (2004) busca atender públicos específicos de clientes em determinados segmentos. Com isso, a empresa se torna capaz de atender com maior efetividade e eficiência que seus concorrentes. A empresa tem como estratégia de enfoque oferecer planos empresariais e pessoais que possuem como características principais rapidez na transmissão de dados e nitidez das ligações.

Porter (1998) cita que a estratégia competitiva se posiciona como uma ação defensiva ou ofensiva de modo a criar uma posição defensável, de forma a elaborar capacitação que resulta numa melhor posição para a empresa.

Das cinco forças que determinam o potencial de lucro da organização, as que exercem influência para a Vivo são: o poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores e produtos substitutos. Estas forças esclarecem a situação vivenciada pela empresa, pois os clientes trazem fortes influências na competição entre as operadoras, fator que beneficia aquela que possuem preços mais atrativos e acessíveis para seus clientes. Compradores podem diminuir a lucratividade da empresa, explorando as exigências, de forma que ambas possam ter diferenciais qualitativos.

Além disso, por não possuir produção de aparelhos com tecnologia CDMA para outras operadoras, fornecedores tornam o preço da produção mais elevado para a operadora Vivo, fazendo com que a empresa deixe de oferecer preços atrativos e possibilidade de concorrência compatível. Com isso, fornecedores se tornam poderosos ditando preço para comercialização dos produtos produzidos em pequena escala.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a teoria apresentada sobre Estratégia competitiva, foi possível verificar que o objetivo desta monografia foi alcançado, pois foram identificados os motivos competitivos que levaram a Vivo a implantar a rede GSM.

O Estudo de caso apresentado na empresa Vivo, mostrou as estratégias desenvolvidas pela empresa para recuperar a fração de mercado perdida e atender às novas necessidades dos antigos clientes. A Vivo apresentava o tipo de tecnologia CDMA, a qual não era mais utilizada no mercado pelas outras operadoras concorrentes, que utilizavam a tecnologia GSM. A tecnologia GSM apresenta vantagens como a praticidade trazida pelo Chip, por exemplo.

Com a maioria das empresas atuando com a rede GSM, o custo de produção de aparelhos CDMA tornou-se elevado, passando a ser um ofensor e fazendo com que a empresa deixe de oferecer ao cliente ofertas tão atrativas quanto os seus concorrentes, sendo necessário o desenvolvimento de estratégias competitivas capazes de enfrentá-los. Ao desenvolver suas estratégias, a empresa deve saber quais são as suas necessidades e os desejos dos clientes, procurando desenvolver meios para atingir cada objetivo estratégico proposto.

Existem diversos tipos de estratégia que definem o foco da organização, mas é imprescindível que através da vantagem competitiva seja alcançado o sucesso diante dos seus concorrentes.

É possível verificar que quando a empresa deixa de obter os resultados esperados é o momento de reavaliar as estratégias definidas, pois com o decorrer dos anos as tendências de mercado sofrem mudanças constantes, portanto as estratégias não devem ser fixas ou imutáveis.

A perda de mercado fez com que a Vivo acrescentasse outro tipo de tecnologia aos seus produtos. Com o elevado desempenho da tecnologia GSM, a empresa que atuava apenas com o CDMA, viu-se ameaçada por seus concorrentes que obtinham vantagem desde o fornecimento até o valor de venda final. Ao definir a

implantação da rede GSM, o preço para comercialização se tornaria tão atrativos, quanto, para seus concorrentes.

Ainda que tenha sido difícil o acesso às informações por parte dos Diretores da empresa, o trabalho diário realizado na própria empresa aliado aos estudos elaborados, possibilitou saber como os resultados possuem relação direta com as estratégias, as quais definem os rumos para o sucesso ou insucesso da empresa.

Por fim é importante observar que para uma empresa ser competitiva e resistir ao mercado, devem ser elaboradas estratégias que definam a razão de sua existência e os objetivos a serem alcançados.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R. **A Responsabilidade dos Diretores pela Estratégia Corporativa**. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da estratégia competitiva**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BATEMAN, Thomas. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceito, processo e administração estratégica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARNEIRO, Alessandra. **Que tecnologia é melhor: GSM ou CDMA?** . 2004. Disponível em < www.clubedohardware.com.br/artigos/104/2 > Acesso em: 17/09/2007

CLIENTESA. Disponível em < http://www.clientesa.com.br/Default.asp?sp=Materia_Integra.asp&codigo=11971&secao=8 > Acesso em: 17/09/2007

HITT, Michael A; IRELAND, R Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002

KROLL, Mark J.; PARNELL, John; WRIGHT, Peter. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, Marcio B. **O que é tecnologia “GSM, CDMA e TDMA”?** . 2006. Disponível em < www.tutomania.com.br/file.php?cod=14209 >. Acesso em: 14/09/2007

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da estratégia competitiva. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PODOLNY, Joel; SALONER, Garth; SHEPARD, Andréa. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Estratégia**: a busca da estratégia competitiva. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROCHA, Náíade Souza Di. Disponível em < <http://www.wirelessbrasil.org/wirelessbr/colaboradores/naiade/gsm.html> > Acesso em: 14/09/2007

SOUZA, José Luis de; TUDE, Eduardo; **Tutoriais telefonia celular**. Disponível em < www.teleco.com.br/tutoriais/tutorialcelb/pagina_1.asp >. Acesso em: 14/09/2007.

THESIS, Equipe. **Celular em desaceleração**. Disponível em < www.e-thesis.inf.br/index.php?option=com_content&task=view&id=491&Itemid=92 > Acesso em: 03/10/2007

VIVO. Disponível em < www.vivo.com.br >. Acesso em: 09/09/2007

_____. **Estatuto Social**. 2006. Disponível em < <http://www.vivo.com.br/ri/index.php> . Acesso em: 04/10/2007